L’approche processus en établissement de santé

INSTITUT
CLAUDIUS REGAUD

Processus

- Un processus est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment des éléments d'entrée en éléments de sortie (ISO 9000).

- Il s'agit d'un ensemble complexe de tâches et d'activités à réaliser dans un objectif commun destiné à répondre au besoin d'un client.

« Dans nos établissements de santé, ne cherchez plus le diable…
je l'ai trouvé…
il est dans les cloisons »

A. Coulomb, Directeur de l'ANAES et HAS

INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

Le processus dans « notre monde »

Etablissement: Manuel de Certification V2010 HAS, normes ISO

Laboratoires: Norme 15189 Exigences particulières concernant la qualité et la compétence

Médicament: Arrêté du 6 avril 2011 relatif au management de la qualité de la prise en charge
médicamenteuse et aux médicaments dans les établissements de santé

Radiothérapie: Décision n° 2008-DC-0103 de l'ASN du 1° juillet 2008

Guide des Bonnes Pratiques Biomédicales en Établissement de Santé
Item BPO-06 : Processus de gestion et de suivi des dispositifs médicaux

En somme tout l'établissement, toutes les activités, tous les professionnels

INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

Les enjeux

Et si…

- nous convergions tous vers le même objectif ?
- nous connaissions tous l'objectif ?
- nous pilotions nos équipes vers l'objectif?
- nous nous connaissions les uns – les autres ?
- nous négocions notre cœur d'activité avec les autres?

Et si nous définissions notre raison d'être et d'agir ?

INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

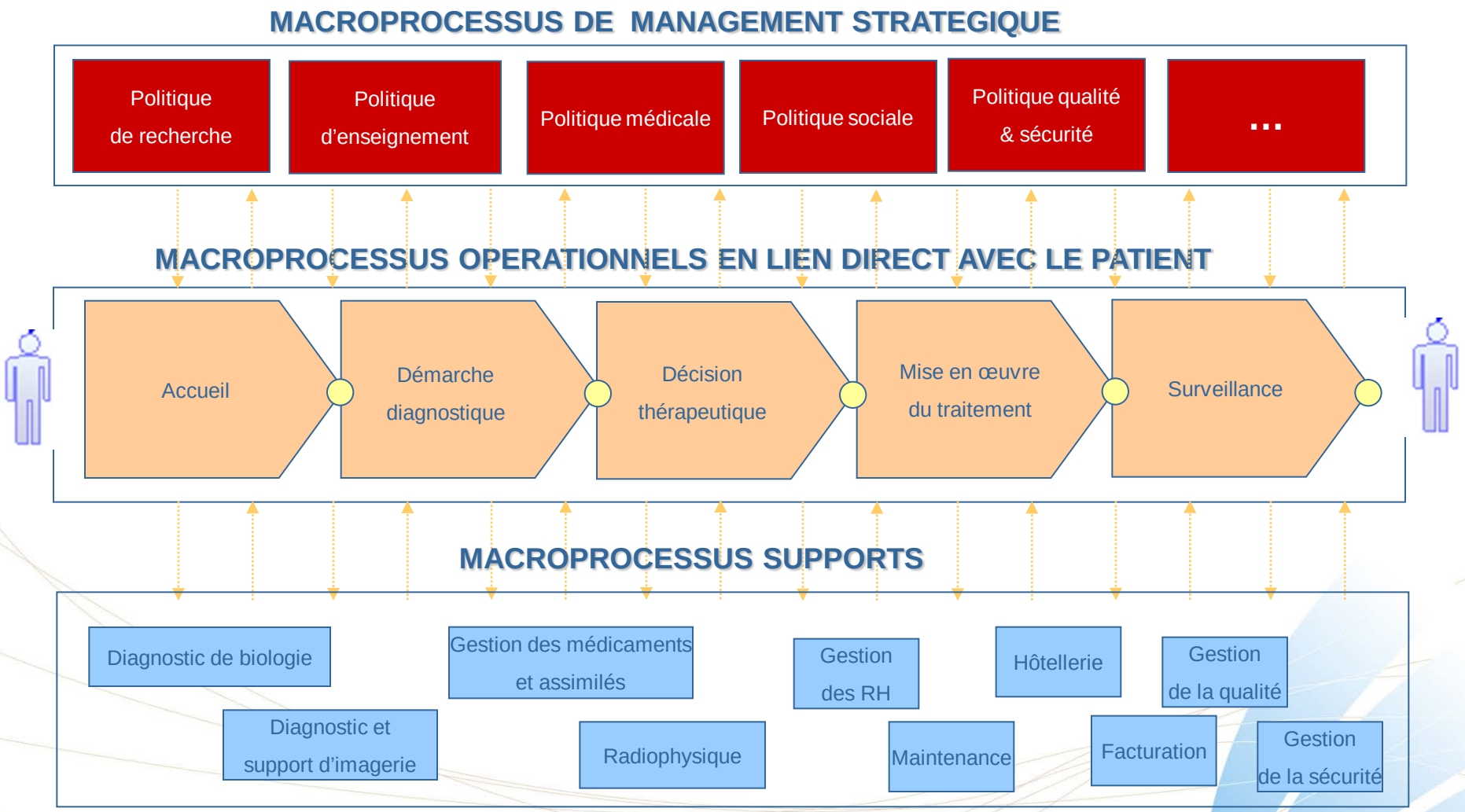
Les contraintes

- Economiques
  - il faut faire autant ou plus avec moins
  - il faut objectiver les priorités
- Sociales
  - il faut faire autant ou plus avec moins
  - il faut faire évoluer nos établissements au regard des évolutions de la société: le rendre compte, les modifications managériales, le besoin d'être reconnu
- Managériales
  - La santé se restructure sans cesse mais reste sur un management vertical « Franco-français »

La méthode – 4 étapes

- Description (cartographie) du processus
  - Définition du processus et de ses principaux segments
  - Reconnaissance des acteurs et de leur rôle
  - Désignation des pilotes (propriétaire, animateur)
- Analyse du processus
- Amélioration du processus
  - Contractualisation
  - Revue de pilotage
- Piloter le processus

Exemple de description



INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

Cartographie des processus

MACROPROCESSUS

PROCESSUS

De niveau II

Ensemble structuré d'activités transformant des entrants en sortants spécifiques et ayant une finalité commune

De niveau III

« Ce qui est fait »

ACTIVITE

Activité

Description de « Qui fait Quoi » (répond aux obligations ASN: définition des responsabilités, autorités)

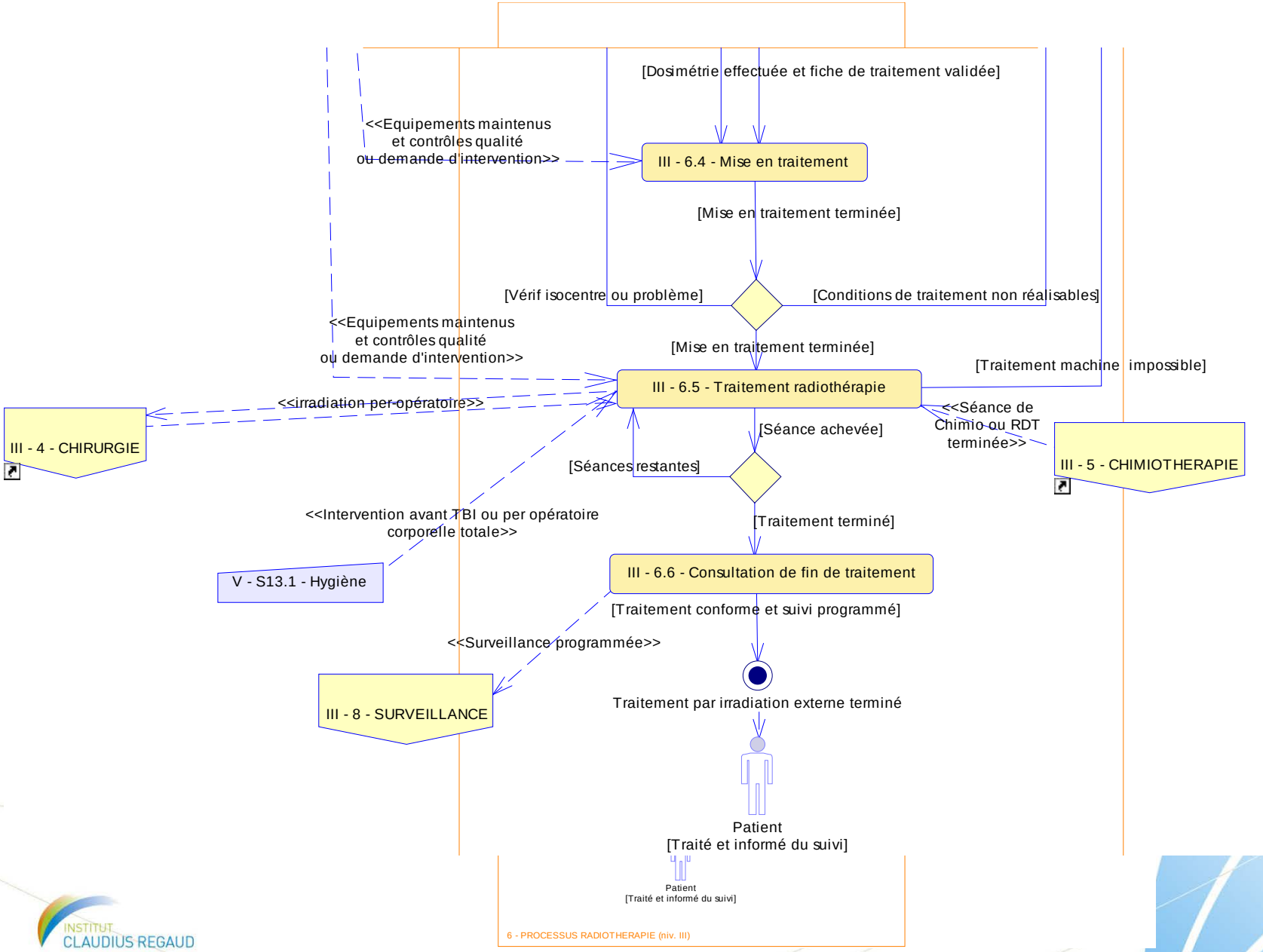
TÂCHE

Tâche

Elle est réalisée par une seule personne, aux compétences adaptées. (répond aux obligations ASN: délégations de tâches)

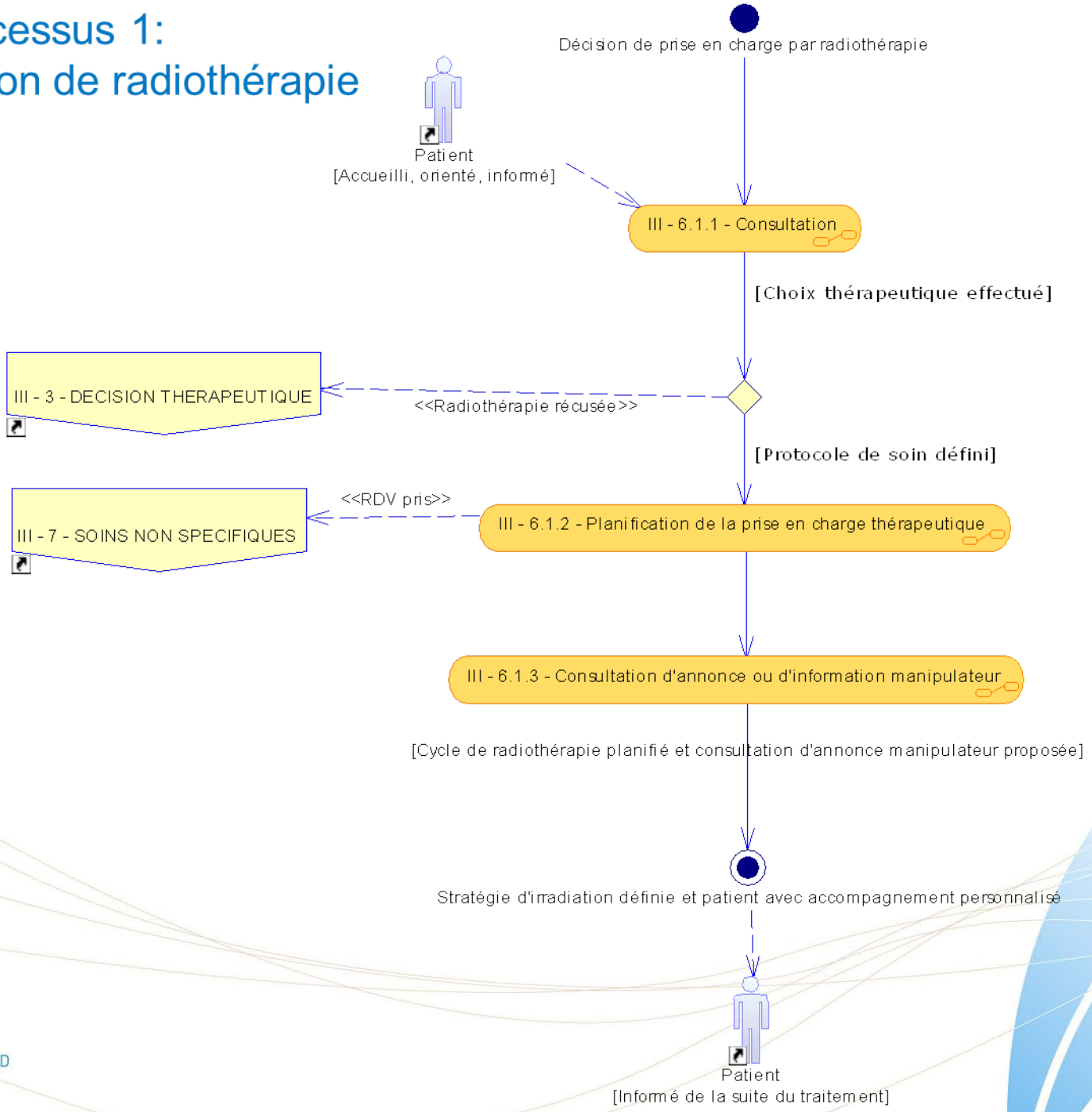
INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

Processus de radiothérapie



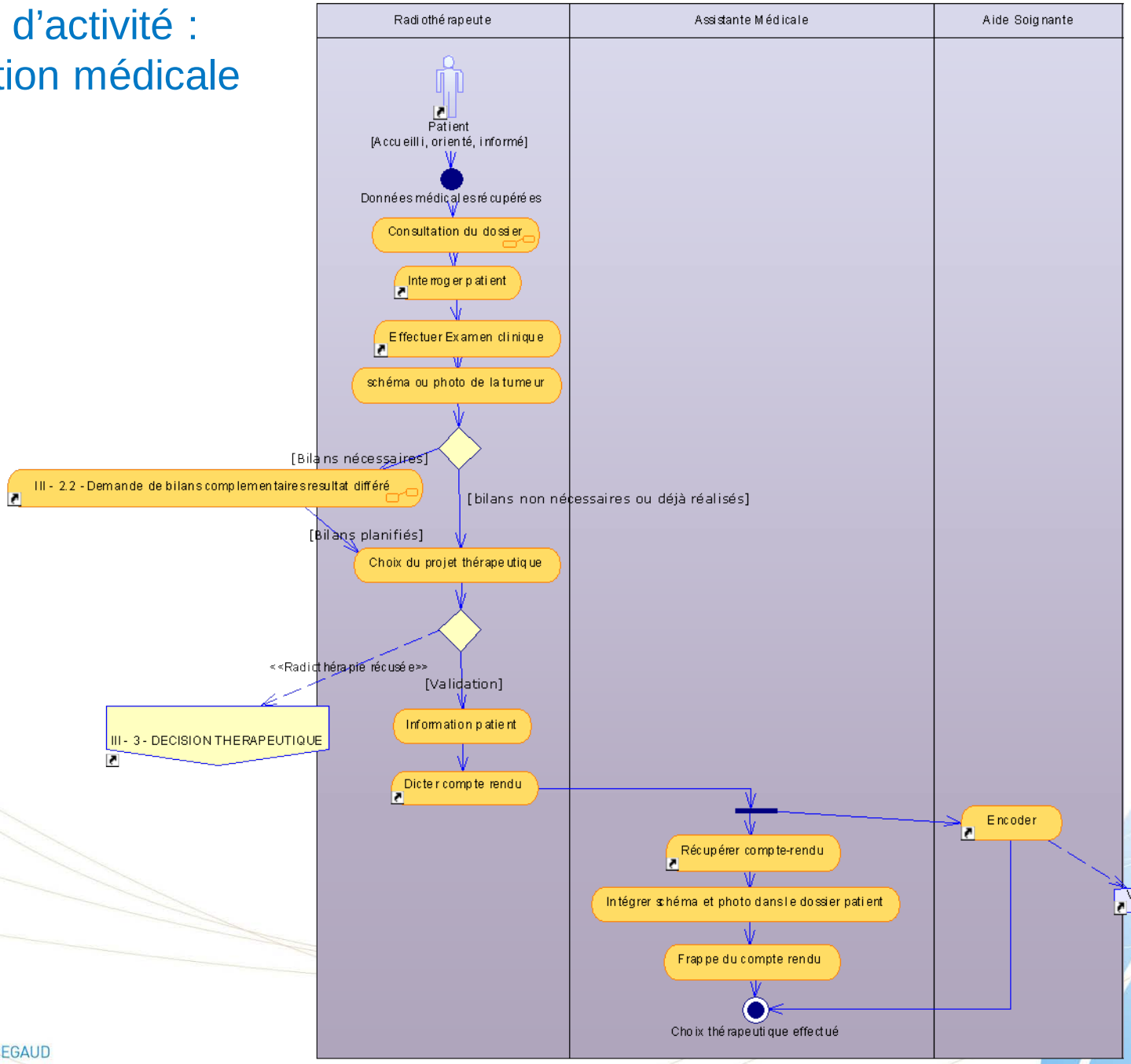
INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

Sous-processus 1: consultation de radiothérapie


Décision de prise en charge par radiothérapie
Patient
[Accueilli, orienté, informé]
III - 6.1.1 - Consultation
[Choix thérapeutique effectué]
III - 3 - DECISION THERAPEUTIQUE
<<Radiothérapie récusée>>
[Protocole de soin défini]
III - 7 - SOINS NON SPECIFIQUES
<<RDV pris>>
III - 6.1.2 - Planification de la prise en charge thérapeutique
III - 6.1.3 - Consultation d'annonce ou d'information manipulateur
[Cycle de radiothérapie planifié et consultation d'annonce manipulateur proposée]
Stratégie d'irradiation définie et patient avec accompagnement personnalisé
Patient
[Informé de la suite du traitement]

INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

Exemple d'activité : consultation médicale



INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

Cartographie des processus

- Bien définir le processus (entrée, sortie)
- Associer tous les acteurs impliqués
- Décrire la réalité du fonctionnement
- Bien identifier les interfaces – lieux de dysfonctionnements.

- Limiter le temps passé à la description…ne pas se perdre dans les détails
- Adapter le niveau de description à l'analyse et à l'identification des modes de défaillance.

INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

Le pilote

- un professionnel reconnu et compétent
- apte à animer le groupe de travail
- une aide aux acteurs du processus pour atteindre les objectifs définis avec eux
- chargé du suivi des indicateurs
- arbitre les conflits d'interface
- réactif à l'évolution des besoins et de la satisfaction des processus aval et patients
- une force de proposition d'axes d'amélioration en collaboration avec l'encadrement

Faut-il définir un propriétaire et un animateur ?

Pilote vs Encadrement

ITEMS	PILOTE	HIERARCHIE METIER
Identification des besoins du processus aval	X	
Mesure de la satisfaction et besoins patients dans le processus	X	
Mesure de la satisfaction du processus aval	X	
Qualité de la prestation		X
Demande de moyens matériels et humains		X
Recrutement du personnel		X
Arbitrage de conflits d'interfaces entre les différents métiers	X	
Circulation de l'information dans les branches métier		X
Prévention des risques dans les branches métiers		X
Prévention des risques dans le déroulement des processus	X	
Amélioration continue du processus	X	
Gestion des compétences et de la polyvalence		X
Gestion des plannings et du personnel		X
Proposition de solutions d'organisation nouvelle	X	
Cohérence offre commerciale/prestation réalisée	X	
Vérification del'adéquation des moyens/fonctionnement du processus	X	

INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

La méthode – 4 étapes

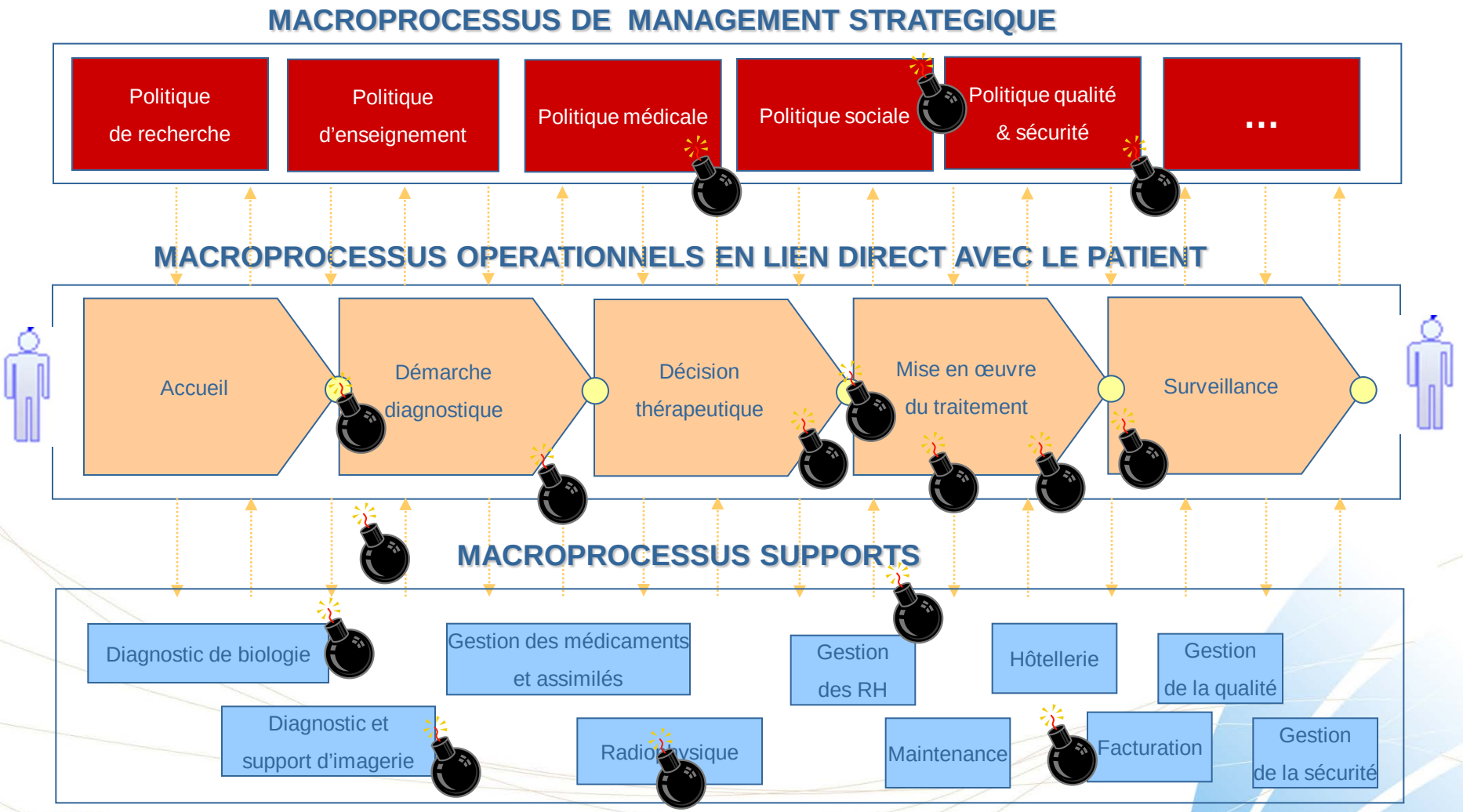
- Description (cartographie) du processus
  - Définition du processus et de ses principaux segments
  - Reconnaissance des acteurs et de leur rôle
  - Désignation des pilotes (propriétaire, animateur)
- Analyse du processus
- Amélioration du processus
  - Contractualisation
  - Revue de pilotage
- Piloter le processus

INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

L’analyse du processus

- Les indicateurs
  - Dans le processus permettent de mesurer « la production » et la qualité du « livrable »
  - Entre les processus, permettent de mesurer le respect des contrats
- L’analyse des risques
  - A priori: AMDEC, APR
  - A posteriori: Evénements indésirables, RMM, CREX,…
- L’analyse des coûts
  - De la non qualité
  - De la qualité

L’analyse du processus



INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

L’analyse du processus

- Les indicateurs
  - Dans le processus permettent de mesurer « la production » et la qualité du « livrable »
  - Entre les processus, permettent de mesurer le respect des contrats
- L’analyse des risques
  - A priori: AMDEC, APR
  - A posteriori: Evénements indésirables, RMM, CREX,…
- L’analyse des coûts
  - De la non qualité
  - De la qualité

La méthode – 4 étapes

- Description (cartographie) du processus
  - Définition du processus et de ses principaux segments
  - Reconnaissance des acteurs et de leur rôle
  - Désignation des pilotes (propriétaire, animateur)
- Analyse du processus
- Amélioration du processus
  - Contractualisation
  - Revue de pilotage
- Piloter le processus

INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

L’amélioration du processus-contractualiser

PHASE 1

Repérer client et fournisseur de la relation d’échange.

PHASE 2

Identifier les Attentes et Besoins du Client et les formaliser → Fiche d’Expression des Besoins (FEB).

PHASE 3

Rapprocher les exigences du client aux possibilités et aux contraintes du fournisseur et ***définir des outils de mesure*** de respect du contrat d’interface (indicateurs).

PHASE 4

Rédiger un contrat d’interface.

Pilote du Processus *demandeur*

Pilotes des Processus *concernés*

Le contrat d’interface permet d’instaurer la relation client-fournisseur et passer du processus responsable au chaînage de processus responsables

INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

L’amélioration du processus-contractualiser

CONTRAT D’INTERFACE

1. IDENTIFICATION DE L’ INTERFACE

	Processus fournisseur	Processus client
Intitulé		
Nom du pilote		
Coordonnées		

2. ACCORD ATTENTES / CONTRAINTES

1. LIBELLE D’ UNE ATTENTE DU PROCESSUS CLIENT	
LIBELLE PRESTATION FOURNIE	
QUANTITE DEMANDEE	
DELAI EXIGE POUR LA REALISATION DE LA PRESTATION	
CONTRAINTES POUR REALISER LA PRESTATION	
SOLUTION(S) MISE(S) EN PLACE POUR CORRIGER LA NON REALISATION EVENTUELLE DE LA PRESTATION	
INDICATEURS DE CONTROLE DU RESPECT DE L’ACCORD	

LIBELLE DE L’ ACCORD	PARAPHES

CONTRAT D’INTERFACE

X. LIBELLE D’ UNE ATTENTE DU PROCESSUS CLIENT	
LIBELLE PRESTATION FOURNIE	
QUANTITE DEMANDEE	
DELAI EXIGE POUR LA REALISATION DE LA PRESTATION	
CONTRAINTES POUR REALISER LA PRESTATION	
SOLUTION(S) MISE(S) EN PLACE POUR CORRIGER LA NON REALISATION EVENTUELLE DE LA PRESTATION	
INDICATEURS DE CONTROLE DU RESPECT DE L’ ACCORD	

LIBELLE DE L’ ACCORD	PARAPHES

3. SIGNATURE DES PARTIES

	Processus fournisseur	Processus client
Intitulé		
Nom du pilote		
Date		
Signature		

L’amélioration du processus-la revue

La revue de processus :

- ISO 9000: « L’organisme doit…

  - ***déterminer les critères et les méthodes nécessaires*** pour assurer l’efficacité du fonctionnement et de la maîtrise de ses processus

  - ***assurer la disponibilité des ressources et des informations nécessaires*** au fonctionnement et à la surveillance de ces processus

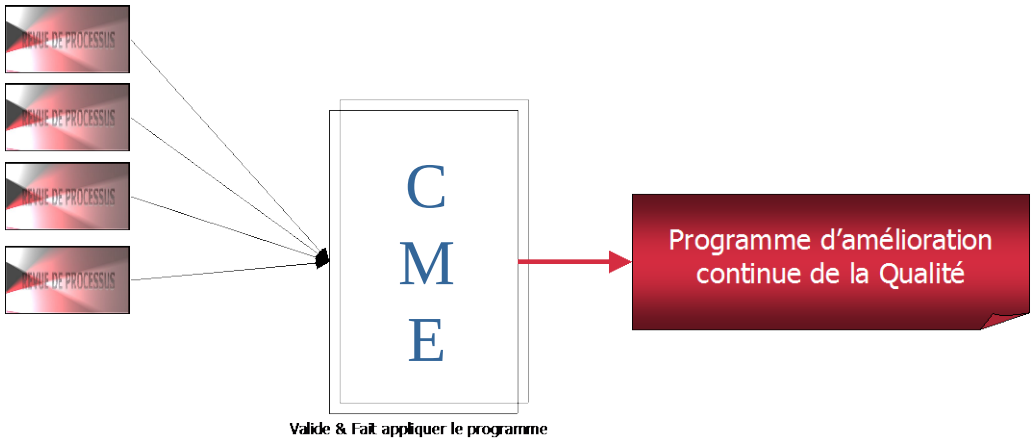
  - ***surveiller, mesurer et analyser ces processus***

  - ***mettre en œuvre les actions nécessaires*** pour obtenir les résultats planifiés et l’amélioration continue des processus »

INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

L’amélioration du processus-contractualiser

- Semestrielle
- A l’initiative du pilote
- **Membres:** le pilote et groupe de travail,pilote de processus lié, membre du comité de pilotage, compétents liés à l’ODJ.



Elle est le moteur de l’amélioration des processus. Point fort du pilotage par processus, elle permet le bilan des actions, la validation des améliorations souhaitées. Elle est le reflet de la manière de piloter.

INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

L’amélioration du processus-contractualiser

La revue de processus: 1 par processus

Données d’entrée

- **Écoute client(s)**
- **Fonctionnement des processus**

Données de sortie

- **définition des objectifs à atteindre**
- **Ressources nécessaires**

Revue de contrat

Revue des indicateurs

Résultats d’évaluations (audits, EPP)

Résultats de l’AE V10

Résultats satisfaction

Résultats de GDR
a posteriori
a priori

Résultats de la précédente revue

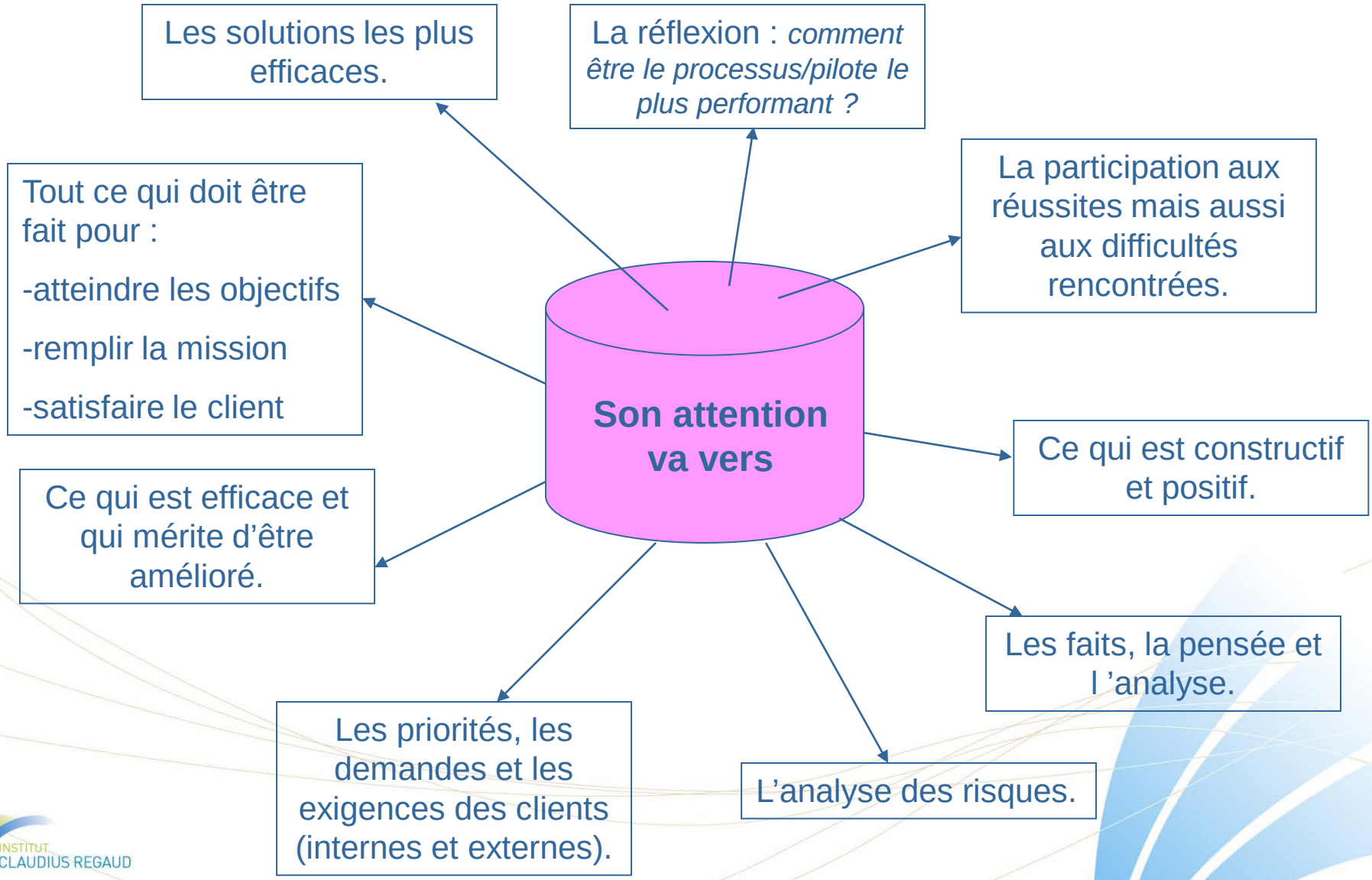
Plan d’amélioration continue

La méthode – 4 étapes

- Description (cartographie) du processus
  - Définition du processus et de ses principaux segments
  - Reconnaissance des acteurs et de leur rôle
  - Désignation des pilotes (propriétaire, animateur)
- Analyse du processus
- Amélioration du processus
  - Contractualisation
  - Revue de pilotage
- Piloter le processus

INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

Le pilotage du processus


Les solutions les plus efficaces.
La réflexion : *comment être le processus/pilote le plus performant ?*
La participation aux réussites mais aussi aux difficultés rencontrées.
Tout ce qui doit être fait pour :
-atteindre les objectifs
-remplir la mission
-satisfaire le client
Son attention va vers
Ce qui est constructif et positif.
Ce qui est efficace et qui mérite d'être amélioré.
Les faits, la pensée et l 'analyse.
Les priorités, les demandes et les exigences des clients (internes et externes).
L'analyse des risques.

INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

Le pilotage du processus

A la recherche de la satisfaction interne et externe.

A préserver son calme.

Pour que tout soit fait de manière correcte *(même si les exigences sont élevées).*

Il place son

A l'écoute et à la détection :
- des besoins,
- des idées,
- des craintes.

A rester ouvert à toute négociation.

A promouvoir le processus qu'il pilote.

A l'action directe en allant au devant des conflits pour mieux les gérer.

A rester ouvert à tous et à toute propositions.

INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

Le pilotage du processus

Écouter les clients, la direction et son équipe.

Rester à l'écoute et détecter les besoins.

Encourager et recadrer.

Évaluer l'efficacité du processus.

Présenter et expliquer la finalité du processus.

Présenter et expliquer la politique qualité à son équipe.

Montrer l'exemple.

Aider son équipe à définir les moyens et les ressources nécessaires à leur contribution.

INSTITUT CLAUDIUS REGAUD

Références

Le management par les processus dans un établissement de lutte contre le cancer, une demarche utopique ? *Bull Cancer 2008 ; 95 (7-8) : 661-71, Verger D, Mihura J, Sallé F*

1. Perol D, Toutenu P, Lefranc A, *et al.* L'évolution thérapeutique en cancérologie: vers une reconnaissance des compétences du patient. *Bull Cancer* 2007 ; 94(3) : 267-74.
2. Amsellem N, Jakubowicz C, Poinsot R, *et al.* De la relation des patients à l'institution médicale en cancérologie. *Bull Cancer* 2007 ; 94 : 923-6.
3. Direction de l'accréditation et de l'évaluation des pratiques professionnelles. Accréditation 2e version : *nouveau manuel à disposition des établissements de santé*, Anaes, octobre 2004.
4. Mounic V, Boulongne M, Erbault M, *et al. Principes de mise en oeuvre d'une démarche qualité en établissement de santé*. Anaes, 2002.
5. Brandenburg H, Wojtyna JP. *L'approche processus, mode d'emploi, 2e édition*. Éditions d'organisation, 2003.
6. Berger C, Guillard S. *La rédaction graphique des procédures, démarches et techniques de description des processus*. Éditions Afnor, 2000.
7. Erbault M, Glikman J, Ravineau J, *et al. Méthodes et outils des démarches qualité pour les établissements de santé*. 2000.
8. Boutou O, Leveque L. *Mini-guide des indicateurs et tableaux de bord, Collection savoir*. Éditions Afnor, 2003.
9. Krebs G. *Nouvelles pratiques client–fournisseurs, faire vivre la démarche processus*. Éditions Afnor, 2004
10. Bouyssou R, Pistre-Lafabregue C, Aide méthodologique pour l'élaboration des contrats d'interface entre processus, Rapport de projet de licence professionnelle en management de la qualité du service, 2004.
11. Afnor. NF EN ISO 9001 : Systèmes de management de la qualité – Exigences. Éditions Afnor, 2000.
12. Afnor. Certification ISO 9000, Management intégré, auto-évaluation, audit, amélioration continue. Éditions Afnor, 2001.
13. Penel N, Valentin F, Giscard S, et al. General practitioners assessment of a structured report on medical decision-making by a regional multidisciplinary cancer committee. Bull Cancer 2007 ; 94(10) : E23-E26

INSTITUT CLAUDIUS REGAUD